

**HUBUNGAN ANTARA ELEMEN-ELEMEN BUDAYA ORGANISASI,
KEPUASAN KERJA DAN SISTEM KERJA BERPASUKAN DI KALANGAN
STAF SOKONGAN BANK PERTANIAN MALAYSIA**

**Kertas projek ini dikemukakan kepada Sekolah Siswazah
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat penganugerahan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia**

Oleh :

AB. RAHIM BIN AB HAMID

© Ab. Rahim Ab. Hamid (2002). Hakcipta Terpelihara.



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

AB. RAHIM BIN AB. HAMID

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/ her project paper of the following title)

HUBUNGAN ANTARA ELEMEN-ELEMEN BUDAYA ORGANISASI,

KEPUASAN KERJA DAN SISTEM KERJA BERPASUKAN DI KALANGAN

STAF SOKONGAN BANK PERTANIAN MALAYSIA

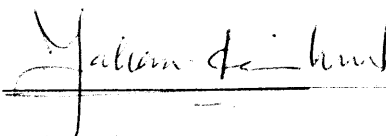
seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia

(Name of Supervisor) : Prof. Dr. Zakaria Ismail

Tandatangan
(Signature)

: 

Tarikh
(Date)

: 18/7/2002

KEBENARAN MENGGUNA

Penyerahan projek sarjana ini adalah sebagai memenuhi keperluan pengajian lepasan ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju supaya pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia menjadikan kertas projek ini sebagai rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya untuk tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, pengambilan atau penggunaan keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk komersial tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya atau penyelia. Disamping itu, pengiktirafan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia wajar diberikan dalam sebarang bentuk kegunaan bahan-bahan yang terdapat di dalam kertas projek ini.

Permohonan untuk membuat salinan atau kegunaan, sama ada secara keseluruhan atau sebahagian boleh dibuat dengan menulis kepada :

Dekan Sekolah Siswazah

Universiti Utara Malaysia

06010 Sintok Kedah Darul Aman.

ABSTRAK

Kajian ini adalah bertujuan untuk mengenal pasti hubungan dan pengaruh elemen-elemen budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan sistem kerja berpasukan di kalangan staf sokongan Bank Pertanian Malaysia. Subjek kajian adalah terdiri daripada 65 orang staf sokongan Bank Pertanian Malaysia yang berkhidmat di negeri Pulau Pinang. Kaedah yang digunakan untuk mengumpul data ialah soal selidik yang berdasarkan kepada butiran yang pernah digunakan oleh pengkaji-pengkaji yang lepas. Ujian statistik deskriptif dan inferen digunakan untuk menganalisis data kajian. Kajian mendapati reka bentuk pekerjaan mempunyai perhubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, manakala kepimpinan rakan sekerja mempunyai perhubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap sistem kerja berpasukan.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the relations and the influences of organizational culture on the job satisfaction and group functioning among the supporting staff of Bank Pertanian Malaysia. 65 supporting staff who attached to the Bank Pertanian Malaysia Penang State became the subject of the study. Data obtained by using questionnaires that contained items which were suggested by past researchers. Descriptive and inference statistic tests were used to analyze the data. The results of the study showed that job design significantly related to the job satisfaction and the peer leadership significantly related to the group functioning.

PENGHARGAAN

Mendahului halaman ini saya bersyukur kehadiran Allah S.W.T kerana dengan kurnianNya dapat menyiapkan kertas projek ini dengan sempurna.

Banyak pihak telah terlibat secara langsung atau tidak langsung membantu saya menyiapkan kertas projek ini. Kepada mereka, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih di atas sokongan yang telah diberikan.

Penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak terhingga saya tujukan kepada penyelia projek ini, Prof. Dr. Zakaria bin IMAIL di atas bimbingan, tunjuk ajar serta dorongan yang diberikan sepanjang kajian ini dilaksanakan. Kesabaran dan dedikasi beliau amatlah saya hargai.

Kepada rakan-rakan semua, terima kasih di atas segala bantuan serta sokongan yang diberikan.

Ucapan terima kasih dan penghargaan juga saya tujukan kepada pihak majikan, Bank Pertanian Malaysia kerana memberi peluang kepada saya mengikuti program ini.

Sekalung terima kasih dan penghargaan yang tidak terhingga buat semua ahli keluarga terutama isteri dan anak-anak tersayang di atas segala pengorbanan, sokongan dan dorongan sepanjang kajian ini dilaksanakan. Kepada mereka, saya abadikan kertas projek ini.

TERIMA KASIH.

KANDUNGAN

PERKARA	HALAMAN
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	x
SENARAI GAMBARAJAH	xi

BAB 1 PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Proses Pembentukan Budaya Organisasi	3
1.3	Kesan Budaya Organisasi Terhadap Ahli-Ahli Organisasi	6
1.4	Pernyataan Masaalah Kajian	9
1.5	Tujuan Kajian	11
1.6	Kerangka Kajian	12
1.7	Kepentingan Kajian	13
1.8	Batasan Kajian	14

1.9	Definisi Istilah	15
1.9.1	Budaya	15
1.9.2	Budaya Organisasi	15
1.9.3	Iklim Organisasi	15
1.9.4	Reka Bentuk Pekerjaan	17
1.9.5	Kepimpinan Pentadbir	17
1.9.6	Kepimpinan Rakan Sekerja	18
1.9.7	Kepuasan kerja	19
1.9.8	Sistem Kerja Berpasukan	20

BAB 2 ULASAN KARYA

2.1	Pendahuluan	21
2.2	Budaya Organisasi	22
2.3	Iklim Organisasi	24
2.4	Kepimpinan Pengurus / Pentadbir	27
2.5	Reka Bentuk Pekerjaan	29
2.6	Kepimpinan Rakan Sekerja	30

BAB 3 METODOLOGI

3.1	Pendahuluan	32
3.2	Reka Bentuk Kajian	32
3.3	Subjek Kajian	34
3.4	Instrumen Kajian	34
3.5	Prosedur Pengumpulan Data	37
3.6	Kesahan dan Kebolehpercayaan Soalan	38
3.7	Prosedur Penganalisan Data	39
3.8	Hipotesis	40

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	42
4.2	Profil Responden	42
4.2.1	Jantina Responden	43
4.2.2	Umur Responden	44
4.2.3	Keturunan Responden	45
4.2.4	Tempoh Berkhidmat Responden	46
4.2.5	Taraf Kelulusan Akademik Responden	47
4.3	Analisis Status Budaya Organisasi Bank Pertanian Malaysia	48

4.4	Ujian Hipotesis	49
4.4.1	Hipotesis 1	50
4.4.2	Hipotesis 2	50
4.4.3	Hipotesis 3	51
4.4.4	Hipotesis 4	51
4.4.5	Hipotesis 5	52
4.4.6	Hipotesis 6	52
4.4.7	Hipotesis 7	53
4.4.8	Hipotesis 8	54
4.4.9	Hipotesis 9	54
4.4.10	Hipotesis 10	56

BAB 5 PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1	Pendahuluan	58
5.2	Rumusan Dapatan Kajian	59
5.2.1	Ciri-ciri Demografi	59
5.2.2	Status Budaya Organisasi	60
5.2.3	Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Sistem Kerja Berpasukan	61
5.3	Implikasi Kajian	63
5.4	Cadangan-cadangan	64

5.4.1	Cadangan Kepada Pihak Pengurusan	64
5.4.2	Cadangan Kajian Akan Datang	66
5.5	Penutup	67
BIBLIOGRAFI		68
APENDIKS 1		73

SENARAI JADUAL

		HALAMAN
Jadual 1	Pengukuran Aspek Elemen Budaya Organisasi	36
Jadual 2	Ujian Kebolehpercayaan	39
Jadual 3	Taburan Jantina Responden	43
Jadual 4	Taburan Umur Responden	44
Jadual 5	Taburan Keturunan Responden	45
Jadual 6	Taburan Tempoh Berkhidmat Responden	46
Jadual 7	Taburan Taraf Kelulusan Akademik Responden	47
Jadual 8	Min, Sisihan Piawai Dan Julat Yang Menunjukkan Status Setiap Elemen Budaya Organisasi	48
Jadual 9	Ujian Kolerasi Di antara Pembolehubah Bebas dan Pembolehubah Bersandar	49
Jadual 10	Analisis Regresi Elemen Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	55
Jadual 11	Analisis Regresi Elemen Budaya Organisasi Terhadap Sistem Kerja Berpasukan	56

SENARAI GAMBARAJAH

	HALAMAN
Rajah 1 Kerangka Kajian	12

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Budaya adalah suatu konsep yang digunakan secara meluas dalam konteks sesebuah organisasi. Ianya merujuk kepada suatu aliran kepercayaan, nilai dan perlakuan yang diamalkan dengan mantapnya oleh sesebuah masyarakat. Ciri-ciri budaya yang mantap memainkan peranan yang penting dalam kejayaan sesebuah organisasi.

Peters dan Waterman (1982) menyatakan bahawa beberapa ciri budaya yang cemerlang membawa kejayaan kepada organisasi, sementara itu Deal dan Kennedy (1982) menjelaskan satu budaya yang kukuh memainkan peranan yang penting ke arah kejayaan sesebuah organisasi.

Budaya juga mempengaruhi jenis matlamat yang dikehendaki oleh organisasi, bagaimana organisasi itu mencapai matlamatnya serta bagaimana pekerja dimotivasi ke arah pencapaian matlamat itu. Selain

daripada itu, tuju hala dan keterbukaan dalam berkomunikasi serta gaya kepimpinan pentadbir dipengaruhi oleh budaya organisasi itu.

Sesebuah organisasi menunjukkan perlakuan-perlakuan seperti membuat keputusan, inovasi, berkomunikasi, mengurus, mengukur kejayaan dan memberi ganjaran bagi pencapaian mungkin berbeza antara satu sama lain. Perbezaan-perbezaan ini dicerminkan oleh budaya dalam sesebuah organisasi itu.

Budaya organisasi yang berbeza ini dapat dicontohi dengan pengurusan di Jepun dan Amerika Syarikat. Jepun umpamanya menekankan pada gaya pengurusan yang harmoni, bersatu dan berorientasikan pekerja, manakala pengurusan Amerika Syarikat menekankan tentang persaingan individu. Namun begitu, kedua-duanya mengakui bahawa budaya merupakan faktor yang amat penting mempengaruhi kejayaan sesebuah organisasi.

Oleh itu, budaya yang mantap dalam sesebuah organisasi amat diperlukan bagi memberi sumbangan kepada perkembangan dan kejayaan organisasi tersebut.

1.2 Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya adalah merujuk kepada elemen-elemen seperti nilai, kepercayaan dan prinsip-prinsip yang menjadi asas bagi amalan pengurusan dan perlakuan organisasi. Prinsip dan amalan ini didapati bertahan lama dan berterusan serta diwarisi kerana ahli organisasi sedar akan keberkesanannya pada masa lalu dan yakin pada kejayaannya pada masa depan.

Mengapa perlunya kita mempunyai budaya organisasi yang positif? Budaya adalah satu aspek yang penting dalam perkembangan sesebuah organisasi. Banyak pendapat menyatakan fungsi budaya organisasi adalah perlu bagi tujuan berikut :

- i. Pemantapan dan penyesuaian organisasi bagi menghadapi persekitaran luaran.
- ii. Proses penyatuan dalaman untuk memastikan organisasi berkeupayaan menghadapi cabaran.

Idea untuk melihat organisasi sebagai satu budaya adalah merupakan satu perkara baru yang ditampilkan. Organisasi yang berbudaya memiliki satu

sistem yang difahami bersama oleh anggotanya. Sebelum ini organisasi hanya dianggap satu cara yang rasional untuk menyelaras dan mengawal sekumpulan manusia melalui pembentukan jabatan tertentu selaras dengan tugas dan kedudukan masing-masing.

Mengikut sejarah, didapati bahawa bangsa dan negara yang maju seperti Jepun, Korea dan Jerman mempunyai budaya organisasi yang positif. Budaya kerjanya yang kukuh menyebabkan bangsa dan negara tersebut menjadi maju dan di hormati. Oleh itu setiap organisasi atau syarikat wajar mempunyai budayanya sendiri (Drucker, 1977).

Budaya organisasi tidak terbentuk dengan sendirinya. Setiap organisasi mempunyai cara yang tersendiri dalam membentuk budaya organisasinya. Pembentukan budaya organisasi ini kadangkala dibuat secara sedar atau sebaliknya.

Pengasas dan kepimpinan sesebuah organisasi memainkan peranan yang penting dalam pembentukan budaya organisasi. Athos dan Pascale (1981) mendapati bahawa kejayaan sesebuah syarikat itu adalah disebabkan peranan pengasasnya. Kebiasaannya pengasas sesebuah organisasi telah

menyediakan landasan yang terbaik untuk organisasinya mencapai kejayaan melalui visi yang jelas dan pengambilan pekerja yang mempunyai nilai-nilai dan norma-norma yang dikehendakinya.

Mekanisma lain juga turut terlibat dalam pembentukan budaya organisasi. Schein (1985) telah menerangkan bahawa budaya organisasi dibentuk melalui perspektif dinamik kumpulan, kepimpinan dan juga melalui proses pembelajaran. Jika semua warga organisasi secara bersama menghadapi sesuatu masalah dan secara bersama juga menyelesaikannya telah wujud asas kepada pembentukan budaya.

Proses pembentukan budaya organisasi melibatkan konsep perkongsian masalah dan juga perkongsian pengiktirafan bagi sesuatu aktiviti dalam pengurusan. Konsep perkongsian ini diperluaskan dalam pelbagai aspek atau amalan pengurusan supaya organisasi tersebut mempunyai keseragaman yang setara bagi setiap pekerjanya.

Intipati kepada budaya organisasi adalah perkongsian nilai, norma dan kepercayaan di kalangan ahli-ahlinya. Perkongsian ini dapat dilakukan melalui pelbagai proses seperti komunikasi dan intraksi sesama ahli. Setiap

ahli merasakan perlu untuk bersama dalam sesuatu kumpulan kerja dalam organisasi bagi tujuan keselamatan. Apabila seseorang itu membuat keputusan untuk menjadi ahli bagi sesuatu kumpulan, proses pembelajaran berkaitan dengan budaya kumpulan itu bermula.

1.3 Kesan Budaya Organisasi Terhadap Ahli-Ahli Organisasi

Budaya yang kuat dan positif membantu untuk membentuk konsensus yang diperlukan oleh sesebuah organisasi dalam menghadapi pelbagai perubahan. Schein (1985) menyatakan bahawa budaya organisasi dapat menyelesaikan masalah berkaitan dengan aspek-aspek luaran dan juga integrasi dalaman. Secara khususnya, budaya organisasi dapat membentuk kefahaman bersama berkaitan dengan misi dan strategi, matlamat dan kaedah untuk mencapainya.

Kekuatan budaya organisasi juga dapat mewujudkan kebersamaan bagi setiap ahli dalam organisasi melalui komunikasi, penjelasan kuasa dan status, keakraban serta mewujudkan ideologi tertentu untuk menerangkan kejadian yang sukar diperjelaskan.

Jika sesebuah organisasi itu tidak mempunyai budaya organisasi yang jelas, keberkesanannya akan terjejas. Setiap ahli organisasi tidak berkeupayaan untuk mencapai matlamat organisasi kerana ketiadaan landasan yang jelas untuk berbuat demikian. Teras kepada sesebuah organisasi adalah pencapaian matlamat dan jika ini tidak tercapai, keberkesanan sesebuah organisasi akan menjadi persoalan.

Sesebuah organisasi yang mempunyai budaya organisasi yang lemah akan berhadapan dengan pelbagai konflik dalaman seperti pengurusan, kebajikan pekerja, kesatuan kerja dan lain lain. Kebanyakan masa pihak pengurusan sentiasa memikirkan untuk mengatasi konflik yang wujud dalam organisasi. Mengikut Robbins (1974), konflik adalah satu proses dimana seorang itu berusaha dengan sengaja untuk menggagalkan usaha seorang yang lain dengan cara menghalang bertujuan agar orang itu merasa kecewa di dalam usaha untuk mencapai matlamat. Konflik dalam organisasi boleh berlaku kerana terdapat perbezaan perspektif pemikiran ahli-ahlinya. Di sinilah kekuatan budaya organisasi yang dibentuk berasaskan kepada keseragaman atau konsensus pemikiran terhadap amalan-amalan pengurusan.

Kadang kala terdapat budaya kerja organisasi yang tidak teratur dan tidak jelas. Ini akan menyebabkan terdapat perbezaan di antara apa yang organisasi mahu dengan apa yang sebenarnya berlaku. Perbezaan dalam pelbagai aspek terutama pengendalian sesebuah organisasi sepatutnya dihindari kerana sebuah organisasi itu adalah milik semua dan bukannya untuk kepentingan sesetengah individu sahaja.

Kuat dan lemahnya sesebuah organisasi itu terletak kepada kuat atau lemahnya semangat dan kegigihan usaha setiap anggota. Hakikatnya, kekuatan dan keupayaan sesebuah organisasi menuju kejayaan cuma dapat dibina dan didirikan di atas himpunan kekuatan jiwa raga ahlinya sebagai individu dan sebagai kumpulan atau pasukan. Organisasi yang lemah adalah dikuasai oleh suasana dalamannya yang menjadikannya demikian. Ini mungkin berpunca dari kepimpinannya yang tidak berpendirian atau berhaluan lemah. Kemungkinan juga suasana kerjanya lebih dikuasai oleh kumpulan petugas dan pekerja yang tidak menggalakkan kecerdasan dan tidak berorientasikan tindakan (Deal & Kennedy, 1982).

Organisasi yang cemerlang dan berjaya mempunyai budaya organisasi yang kukuh, yakni menghayati matlamat utama dan ia merupakan kunci kepada kejayaan dan kecemerlangan dalam organisasi. Adalah terbukti bahawa usaha menuju kecemerlangan sesebuah organisasi begitu rapat sekali dengan wujudnya suatu budaya organisasi yang mementingkan aspek kualiti dalam falsafah pengurusan. Dengan demikian kita tidak dapat menghindari proses penerapan nilai kualiti dan menjadikannya sebagai teras pembentukan budaya. Crosby (1984) menegaskan bahawa nilai-nilai, kepercayaan dan norma-norma yang berkaitan dengan kualiti telah menjadi tenaga penggerak penting yang menentukan perlakuan, tindakan dan juga proses pengurusan sesebuah organisasi.

1.4 Pernyataan Masalah Kajian

Pentingnya budaya dalam sesebuah organisasi tidak dapat dipertikaikan. Oleh itu, satu bentuk budaya kerja yang mantap perlu dibentuk dan diperkembangkan dalam sesebuah organisasi sama ada organisasi di sektor awam atau di sektor korporat bagi menjamin perkembangan dan kejayaan organisasi-organisasi tersebut.

Bank Pertanian Malaysia (BPM), sebuah agensi kerajaan yang ditubuhkan di bawah akta Parlimen pada tahun 1969 telah dipertanggungjawabkan untuk memaju dan memodenkan sektor pertanian negara melalui pemberian kredit. Walaupun hingga kini tanggungjawab tersebut telah dilaksanakan dengan penuh gigih tetapi keberkesanannya masih menjadi perbincangan dan persoalan kepada masyarakat.

Walaupun kerajaan telah memperuntukkan beberapa skim kredit yang disalurkan melalui BPM, tetapi BPM masih lagi berhadapan dengan beberapa masalah untuk mencapai hasrat kerajaan iaitu untuk melihat sektor pertanian sebagai satu sektor yang memberi sumbangan yang besar dalam pertumbuhan ekonomi negara. Berbagai-bagai faktor boleh disabitkan dengan permasalahan ini termasuk faktor-faktor dalaman seperti amalan pengurusan dan budaya organisasi.

Sehubungan dengan itu, kajian ini dijalankan untuk melihat elemen-elemen budaya organisasi dan hubungannya dengan kepuasan kerja serta sistem kerja berpasukan di kalangan staf sokongan BPM. Adalah diharapkan hasil kajian ini dapat mengenal pasti elemen-elemen budaya organisasi BPM yang perlu diperbaiki atau dipertingkatkan lagi sebagai satu usaha

berterusan agar dapat memaksimumkan keberkesanannya dalam meningkatkan produktiviti.

1.5 Tujuan Kajian

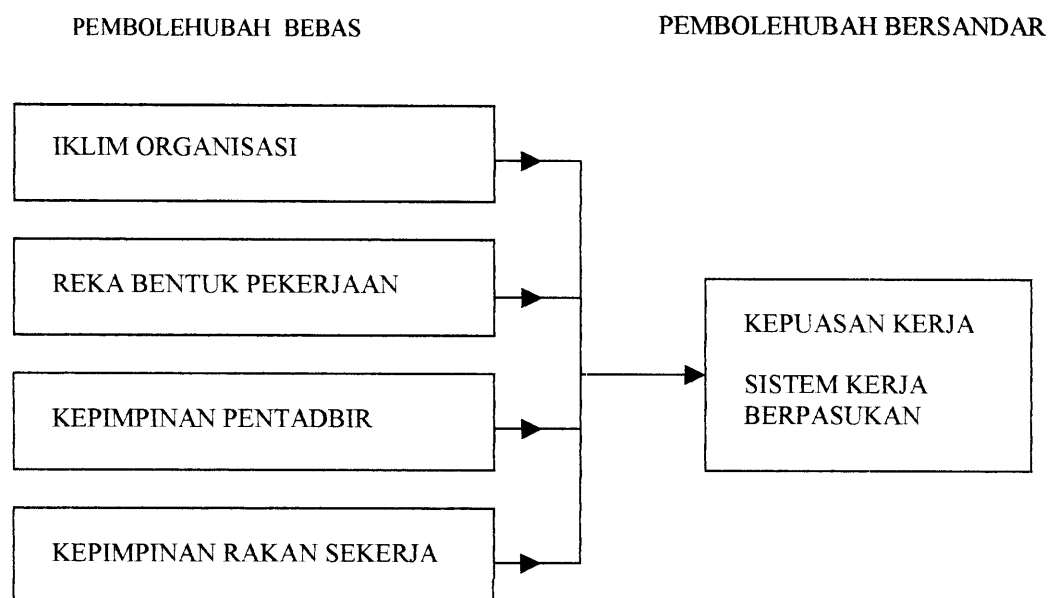
Kajian ini adalah bertujuan untuk mengenal pasti hubungan elemen-elemen budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan sistem kerja berpasukan di kalangan staf sokongan BPM. Di samping itu, kajian ini juga meninjau tanggapan staf sokongan BPM terhadap alam pekerjaan mereka dan mengenal pasti budaya kerja yang diamalkan di BPM serta sifat dan ciri kerja yang penting untuk dijadikan landasan serta kriteria bagi merangka program sumber manusia yang lebih efektif dan efisien.

Kajian ini juga diharapkan dapat mengenalpasti aspek-aspek budaya organisasi BPM yang perlu diberi perhatian dan tindakan. Budaya yang menunjukkan kesan negatif perlu diperbaiki, sementara yang bersifat positif terus diperkukuhkan bagi memenuhi hasrat untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti organisasi ini.

1.6 Kerangka Kajian

Kajian ini melihat hubungan antara elemen-elemen budaya organisasi dengan mengambil kira lima faktor berdasarkan tinjauan organisasi yang di buat oleh Taylor dan Bowers (1972), iaitu iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir dan kepimpinan rakan sekerja.

Elemen-elemen dalam budaya organisasi ini diramalkan mempengaruhi kepuasan kerja dan sistem kerja berpasukan seperti ditunjukkan dalam rajah 1.



Rajah 1 : Kerangka Kajian

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini dijalankan untuk melihat hubungan dan tanggapan kakitangan sokongan BPM terhadap budaya organisasi mereka. Adalah diharapkan dapatan kajian ini memberi kefahaman baru kepada pihak pengurusan BPM bagi mengurus staf sokongan dengan lebih berkesan lagi.

Persoalan mengenai hubungan aspek-aspek budaya organisasi seperti iklim organisasi, reka bentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir dan kepimpinan rakan sekerja dengan kepuasan kerja dan sistem kerja berpasukan amatlah perlu dikenal pasti dan diuraikan supaya perancangan dan tindakan dapat diambil untuk meningkatkan tahap kedua-dua perilaku tersebut.

Staf sesebuah organisasi adalah nadi dan penggerak utama kepada kejayaan matlamat organisasi tersebut. Melalui kajian ini staf BPM dapat menyuarakan pandangan tentang aspek budaya yang tidak memuaskan hati mereka dan dapat menarik perhatian pihak pengurusan untuk mendalami elemen-elemen tersebut dan dengan itu menyesuaikan sejajar dengan keperluan dan nilai stafnya.

1.8 Batasan Kajian

Kajian ini hanya tertumpu kepada staf sokongan Bank Pertanian Malaysia Negeri Pulau Pinang sahaja. Oleh itu, dapatan kajian ini tidak boleh dijadikan kesimpulan untuk mewakili pendapat dan perasaan staf sokongan Bank Pertanian Malaysia keseluruhannya.

Kekangan lain yang dihadapi oleh penyelidik semasa menjalankan kajian ini adalah:

- i. Data-data yang diperolehi dari soal selidik mungkin tidak begitu tepat, sekiranya responden menjawab soalan soal selidik dengan tidak bersungguh-sungguh dan ikhlas.
- ii. Kemungkinan wujudnya hubungkait antara pembolehubah-pembolehubah serta kesannya itu terhadap kepuasan kerja dan sistem kerja berpasukan adalah di luar ruang lingkup kajian ini.

1.9 Definisi Istilah

1.9.1 Budaya

Menurut Sathe (1985), budaya adalah satu set andaian atau jangkaan yang penting yang dikongsi bersama oleh ahli sesebuah masyarakat.

1.9.2 Budaya Organisasi

Menurut Snyder (1985) dan Ray (1986), budaya organisasi adalah satu sistem mengenai norma, kepercayaan dan andaian atau tanggapan serta nilai yang menentukan pergerakan atau tindakan orang-orang dalam organisasi.

1.9.3 Iklim Organisasi

Tagiuri & Litwin (1968) menjelaskan iklim organisasi adalah suasana persekitaran dalaman sesebuah organisasi yang dialami oleh

pekerja dan mempengaruhi perlakuan serta boleh dijelaskan dalam bentuk nilai organisasi tersebut. Kajian ini mengambil kira faktor-faktor iklim organisasi seperti berikut :

- i. Organisasi kerja : Sejauh mana kaedah kerja organisasi menghubungkan kerja-kerja individu kepada objektif organisasi.
- ii. Aliran komunikasi : Aliran maklumat dalam hirarki organisasi dan merentasi organisasi.
- iii. Kebajikan pekerja : Minat yang ditunjukkan oleh organisasi terhadap kebajikan dan perkembangan pekerjanya.
- iv. Amalan membuat keputusan : Sejauh mana organisasi membuat keputusan pada peringkat yang sesuai, mengambil kira pandangan pekerja-pekerja yang terlibat dan berdasarkan maklumat yang luas.
- v. Pengaruh dan kawalan : Pengaruh pekerja di peringkat bawah terhadap organisasi.
- vi. Ketiadaan birokrasi : Tiadanya halangan-halangan pentadbiran tertentu dalam fungsi kerja dalaman organisasi.
- vii. Koordinasi : Kerjasama, koordinasi dan penyelesaian masalah di kalangan unit dalam organisasi.

1.9.4 Reka Bentuk Pekerjaan

Menurut Ivancevich (1998), reka bentuk pekerjaan adalah melibatkan penyusunan elemen kerja, tugas dan tindakan untuk mencapai kepuasan dan produktiviti yang optimum. Kajian ini mengambil kira faktor-faktor reka bentuk pekerjaan seperti berikut :

- i. Cabaran kerja : Kepelbagaian, peluang belajar serta penggunaan kebolehan dan kemahiran dalam kerja.
- ii. Ganjaran kerja : Saluran bagi prestasi yang baik seperti penghormatan, pengiktirafan dan peningkatan.
- iii. Kejelasan kerja : Harapan yang jelas dan sesuai tentang kerja.

1.9.5 Kepimpinan Pentadbir

Menurut Micheals dan Spector (1982), sokongan pihak pentadbir adalah sebagai satu pertimbangan yang diberikan kepada perasaan, masaalah dan input daripada pekerja sebelum sesuatu keputusan di buat. Kajian ini mengambil kira faktor-faktor kepimpinan pentadbir seperti berikut :

- i. Sokongan pentadbir: Pentadbir yang memberi perhatian, mudah didampingi dan sedia mendengar.
- ii. Kerja berpasukan pentadbir : Penekanan pentadbir pada matlamat kerja berkumpulan, pertukaran idea dan kerja berpasukan.
- iii. Tumpuan matlamat pentadbir : Pentadbir menentukan piawai yang tinggi dan menggalakan usaha kerja yang baik.
- iv. Bimbingan pentadbir : Bantuan pentadbir dalam meningkatkan prestasi, membuat perancangan dan menyelesaikan masalah.

1.9.6 Kepimpinan Rakan Sekerja

Menurut Iverson & Roy (1994), kepimpinan rakan sekerja adalah tahap di mana ahli-ahli di dalam organisasi saling tertarik untuk bekerjasama sebagai satu pasukan dan saling bantu membantu di dalam organisasi berkenaan. Kajian ini mengambil kira faktor-faktor kepimpinan rakan sekerja seperti berikut :

- i. Sokongan rakan sekerja : Rakan sekerja yang memberi perhatian, mudah didampangi dan sedia mendengar.
- ii. Kerja berpasukan rakan sekerja : Penekanan rakan sekerja pada matlamat kerja berkumpulan, pertukaran idea dan kerja berpasukan.
- iii. Tumpuan matlamat rakan sekerja: Rakan sekerja menentukan piawaian yang tinggi dan menggalakkan usaha kerja yang baik.
- iv. Bimbingan rakan sekerja : Bantuan rakan sekerja dalam meningkatkan prestasi, membuat perancangan dan menyelesaikan masalah.

1.9.7 Kepuasan Kerja

Dessler (1985) mengaitkan kepuasan kerja dengan perasaan gembira seorang pekerja terhadap kerjanya. Perasaan gembira itu dikaitkan dengan kejayaan mencapai tahap kesihatan, jaminan keselamatan, perhubungan dan peningkatan diri dalam pekerjaannya.

1.9.8 Sistem Kerja Berpasukan

Ahli kumpulan membuat perancangan dan mengkoordinasikan, membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, mempunyai pengetahuan tentang kerja, saling percaya mempercayai dan berkongsi maklumat.

BAB 2

ULASAN KARYA

2.1 Pendahuluan

Budaya organisasi merupakan satu unsur yang penting dalam sesebuah organisasi dan ianya boleh memberi kesan terhadap sikap dan perilaku manusia di dalam organisasi tersebut. Ramai penyelidik berpendapat dan yakin bahawa melalui pengurusan budaya, terletaknya kunci untuk memperbaiki pencapaian dan membawa pembaharuan kepada organisasi. Budaya organisasi seperti kepemimpinan pengurus atau pentadbir, iklim organisasi, rekabentuk pekerjaan dan kepemimpinan rakan sekerja adalah sangat penting dalam membantu menaikkan minat dan memotivasikan pekerja untuk terus bekerja. Walaupun konsep budaya ini agak kabur dan kadang kala sukar untuk difahami, namun banyak kajian yang dijalankan telah membuktikan perkaitan antara budaya organisasi dengan sikap dan prestasi kerja.

2.2 Budaya Organisasi

Kebanyakan pengarang bersetuju bahawa budaya organisasi merujuk kepada satu set nilai, kepercayaan dan pola perlakuan yang membentuk identiti sesebuah organisasi. Nilai dan kepercayaan adalah unsur yang halus dan sukar difahami tetapi amalannya yang berterusan akan memandu pemikiran dan pergerakan sesebuah organisasi. Menurut Sathe (1985), pengaruh budaya ke atas manusia adalah begitu halus atau tidak menarik perhatian dan ini membawa kepada kepercayaan dan nilai yang bertentangan di kalangan mereka.

Walau bagaimanapun, budaya adalah satu perkara yang kompleks dan kerap disalahertikan. Namun begitu, budaya ini telah menjadi satu konsep yang penting dalam penyelidikan berhubung dengan organisasi dan pengurusan. Ianya dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi sikap dan perlakuan manusia.

Beres dan Portwood (1979) berpendapat bahawa setiap orang membina kesedarannya melalui pengalaman dan proses sosialisasi. Dapatan kajiannya membuktikan bahawa seseorang itu tidak dilahirkan bersama

budaya, tetapi memperolehinya melalui proses pembelajaran, dimana unsur persekitaran diambil kira untuk penerusan hidup.

Pettigrew (1979) pula berpendapat bahawa budaya dalam sesebuah organisasi boleh diertikan sebagai ideologi, bahasa, adat istiadat dan simbol, manakala Deal dan Kennedy (1982) melihatnya sebagai gabungan di antara nilai, kepercayaan, andaian atau tanggapan dan simbol. Di samping itu, budaya juga menjelaskan cara sesebuah organisasi mengendalikan urusan kerjanya yang melibatkan amalan seperti latihan dan sistem pemberian ganjaran.

Sathe (1985) dan Kilmann (1985) menyatakan bahawa budaya organisasi mempunyai kesan yang mendalam ke atas sesebuah organisasi kerana ianya tidak hanya menjelaskan tentang siapakah kakitangan, pelanggan, pembekal dan saingannya, tetapi ia juga menentukan cara organisasi itu berinteraksi di dalam persekitarannya.

Menurut Deal dan Kennedy (1982), organisasi yang mempunyai budaya yang kukuh adalah organisasi yang mengambil berat dan berusaha untuk memastikan pekerjaanya mendapat layanan yang sewajarnya.

Raja Azimah dan Poon (1989) mendapati pekerja-pekerja, terutamanya yang terlibat dalam kerja pengeluaran, berasa lebih selesa dengan persekitaran tempat kerja yang 'supportive' dan berkeadaan mesra, pengurusan yang baik dan pemberian gaji yang setimpal. Usaha-usaha ke arah mencapai keadaan di atas patut dilakukan kerana ianya berkait dengan pusing ganti dan ketidakhadiran. Kajian ke atas operator pengeluaran bagi syarikat keluaran kereta Malaysia.

2.3 Iklim Organisasi

Werther, Jr dan Davis (1981) menghuraikan iklim organisasi dengan merujuk kepada keselesaan dan tidak keselesaan persekitaran untuk pekerja dalam sesebuah organisasi. Ada organisasi yang menekankan peraturan dan birokratik manakala yang lain pula sangat mesra dan lancar. Ada organisasi yang memberi tumpuan kepada kerja, ada yang memberi tumpuan kepada kerja berpasukan. Perbezaan antara kerja dan kerja berpasukan boleh dianggap kecil akan tetapi ianya sangat penting dalam sesebuah organisasi.

Kajian yang dijalankan oleh Schneider (1975), merumuskan bahawa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap sikap dan tingkah laku pekerja dalam sesebuah organisasi. Iklim organisasi adalah sangat penting dan berguna kepada pihak pengurusan sesebuah organisasi dalam membantu memahami sikap dan tingkah laku para pekerjanya, terutama sekali berkait rapat dengan prestasi kerja dan ketaatan pekerja terhadap organisasi mereka.

Tyagi (1989) menyatakan bahawa iklim organisasi di anggap sebagai personaliti bagi sesebuah organisasi itu. Jadi tiap-tiap organisasi itu akan memilih personalitinya tersendiri dan personaliti itu merupakan satu faktor yang secara signifikan mempengaruhi tingkahlaku pekerja dalamnya.

Ekvall (1999) menyatakan bahawa iklim organisasi memberi kesan terhadap proses psikologikal dalam organisasi, umpamanya corak komunikasi, penyelesaian masalah, membuat keputusan, penyelesaian konflik, motivasi dan seterusnya memberi kesan pula kepada kecekapan dan produktiviti organisasi di samping sebagai pemangkin kepada kepuasan pekerja.

Pareek (1976) berpendapat bahawa hubungan di antara iklim organisasi dengan personaliti dan motivasi pekerja adalah merupakan hasil daripada interaksi dan integrasi antara faktor struktur dan matlamat organisasi. Seterusnya organisasi yang mempunyai iklim organisasi yang kemas dan berkesan akan menjadikan pekerjaanya berasa puas hati terhadap kerja, bermotivasi tinggi dan akan dapat mengurangkan kadar kecenderungan pusing ganti pekerja dalam organisasi.

Solomon (1986) pula berpendapat bahawa keberkesanan pengurusan sesuatu organisasi adalah bergantung kepada penyesuaian iklim organisasi dan struktur dalaman organisasi dengan permintaan-permintaan persekitaran. Ini adalah kerana keberkesanan fungsi dimensi tersebut akan melahirkan budaya kerja yang tinggi seterusnya akan memberi kepuasan kerja yang tinggi, tahap komitmen dan impak kerja kumpulan yang baik serta sistematik.

Kajian Downey et al. (1975) mendapati individu yang jelas mengenai polisi, struktur dan tanggungjawab-tanggungjawab organisasi, adalah lebih berpuashati dan gembira bekerja bersama rakan-rakannya dari individu

yang menganggap bahawa organisasinya tidak mempunyai struktur yang jelas.

Churchill et al. (1976) menyatakan bahawa tingkahlaku dan sikap manusia terhadap pekerjaan dipengaruhi oleh ciri-ciri organisasi dan perhubungan sosial lingkungan di mana individu itu berada. Ia melibatkan persepsi pekerja-pekerja terhadap situasi kerja termasuk ciri-ciri organisasi di mana seseorang itu bekerja.

2.4 Kepimpinan Pengurus / Pentadbir

Kepimpinan mempunyai pengaruh yang kuat dalam membentuk budaya organisasi. Kepimpinan yang berkarismatik sudah tentu dapat mempengaruhi subordinatnya untuk mengamalkan budaya organisasi seperti mana yang dihayati. Deal dan Kennedy (1982) menjelaskan bahawa kepimpinan ini dianggap sebagai wira. Wira diperjelaskan sebagai jelmaan kepada nilai-nilai budaya itu. Justeru itu, mereka merupakan model peranan yang harus dicontohi dan diikuti oleh setiap pekerja.

Aminuddin Yusof (1990) mendapati kepimpinan menjadi faktor terpenting dalam menentukan kestabilan dan keharmonian persekitaran organisasi. Pemimpin atau pengurus bagi sesebuah organisasi mempunyai peranan penting dalam mewujudkan serta menyebarkan maklumat budaya organisasi.

McClure dan Werther (1995) pula menyatakan adalah menjadi tanggungjawab setiap pemimpin mempengaruhi orang lain supaya mereka sanggup dan sukarela melakukan apa yang dikehendaki olehnya.

Griffin (1990) menyatakan bahawa pemimpin sesebuah organisasi harus terlibat dalam beberapa aspek utama semasa menjalankan tugasnya seperti pengarah, pengawalan, perancangan, pengelolaan, membuat keputusan dan memotivasikan orang bawahannya. Budaya ini bukan sahaja bermakna tatacara dan etika yang baik di kalangan kaum pekerja sahaja bahkan ia merangkumi gaya kepimpinan pihak pengurusan atasan. Tatacara dan etika kerja yang baik bermakna pekerja mempunyai nilai-nilai murni seperti kerajinan, integriti dan sikap sentiasa berusaha meningkatkan prestasi. Gaya kepimpinan pengurusan atasan pula termasuk kebolehan menetapkan visi dan matlamat organisasi dan seterusnya menggubal strategi bagi mencapai matlamat tersebut. Ia juga termasuk komitmen

pengurusan atasan dalam mewujudkan suasana kerja yang baik, memberi pengiktirafan, memberi peluang-peluang latihan dan menggalakkan penglibatan pekerja

2.5 Reka Bentuk Pekerjaan

Berhubung dengan aspek reka bentuk pekerjaan dalam budaya organisasi, Dessler (1985) telah menyatakan bahawa tahap kepuasan seseorang pekerja berkait rapat dengan kadar kepuasan terhadap sesuatu aspek tertentu pekerjaan tersebut seperti gaji, kenaikan pangkat, dan pengiktirafan.

Bagi faktor cabaran kerja dalam aspek bentuk pekerjaan, kajian Acher (1971) yang dilakukan ke atas guru-guru melaporkan bahawa satu aspek kerja yang diinginkan oleh guru-guru dalam profesion mereka ialah kebebasan menggunakan kemahiran dan kreativiti sendiri dalam melaksanakan tugas pengajaran.

Herzberg, Mausner dan Snyderman (1959) pula mengutarakan faktor-faktor kepuasan kerja seperti faktor pencapaian, pengiktirafan, aspek kerja,

tanggungjawab serta kemajuan dan perkembangan professional sebagai faktor-faktor yang memberi kepuasan.

Vroom (1964) pula berpendapat kepuasan kerja adalah suatu penyesuaian individu terhadap tugasnya dalam sesuatu organisasi di mana ia bekerja. Menurutnya lagi, kepuasan kerja dan sikap individu terhadap kerja kait mengait kerana kedua-duanya mempunyai hubungan dengan orientasi kerja dan tugas. Sikap positif terhadap kerja disamakan dengan kepuasan kerja dan sikap negatif dikatakan sama dengan ketidakpuasan kerja.

Marsh dan Mannar (1977) dalam kajian mereka menunjukkan faktor-faktor yang berhubung dengan tugas seperti rutin tugas, tanggungjawab dan ketegangan tugas didapati mempunyai korelasi yang agak kuat dengan sikap dan gelagat pusing ganti.

2.6 Kepimpinan rakan sekerja

Aspek kepimpinan rakan sekerja yang menyentuh tentang jalinan kerjasama dan kerja berpasukan, turut memberi kesan kepada sikap dan kepuasan kerja. Kajian oleh Sergiovanni (1967), Bernard (1986) dan May

(1986), mendapati hubungan yang tidak baik di antara guru dengan rakan sekerja membawa ketidakpuasan kerja.

Sanford (1981) mendapati aspek yang paling berjaya dalam pelaksanaan sebuah sekolah menengah ialah hubungan guru-guru yang saling membantu. Tetapi aspek yang paling membimbangkan ialah kekurangan masa untuk merancang secara kumpulan, kekurangan usaha berkomunikasi dalam sekolah dan sistem penyelesaian masalah.

Manakala Summer (1987), menjelaskan gabungan faktor-faktor seperti persekitaran dalaman dan luaran organisasi, persaingan, arahan-arahan, rakan sekerja dan budaya bangsa itu sendiri akan membentuk budaya organisasi yang kukuh bagi sesebuah organisasi.

BAB 3

METODOLOGI

3.1 Pendahuluan

Bahagian ini menghuraikan teknik-teknik dan kaedah-kaedah penyelidikan yang digunakan bagi melaksanakan kajian ini. Ianya akan meliputi perkara-perkara penting tentang reka bentuk kajian, subjek kajian, instrumen kajian, prosedur pengumpulan data, prosedur penganalisan data dan pembentukan hipotesis.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan melalui soal selidik bagi mengumpul maklumat mengenai pembolehubah dan digunakan untuk mengukur pembolehubah-pembolehubah yang berkaitan dengan sesuatu keadaan.

Fokus kajian ini adalah untuk melihat hubungan antara elemen-elemen budaya organisasi iaitu iklim organisasi, reka bentuk pekerjaan, kepimpinan

pentadbir dan kepimpinan rakan sekerja dengan kepuasan kerja dan sistem kerja berpasukan.

Iklim organisasi dilihat daripada tujuh aspek iaitu organisasi kerja, aliran komunikasi, kebajikan pekerja, amalan membuat keputusan, pengaruh dan kawalan, ketiadaan birokrasi dan koordinasi.

Reka bentuk perkerjaan dilihat daripada tiga aspek iaitu cabaran kerja, ganjaran dan kejelasan kerja.

Kepimpinan pentadbir dilihat dari empat aspek iaitu sokongan pentadbir, kerja berpasukan pentadbir, tumpuan matlamat pentadbir dan bimbingan kerja pentadbir.

Kepimpinan rakan sekerja juga dilihat daripada empat aspek iaitu sokongan rakan sekerja, kerja berpasukan rakan sekerja, tumpuan matlamat rakan sekerja dan bimbingan kerja rakan sekerja.

3.3 Subjek Kajian

Populasi yang terdapat dalam kajian ini adalah seramai 76 orang staf sokongan Bank Pertanian Malaysia di Negeri Pulau Pinang iaitu melibatkan lima buah cawangan yang terdapat di seluruh negeri Pulau Pinang. Negeri Pulau Pinang dipilih kerana ianya satu-satunya negeri yang termaju daripada segi ekonomi dan perindustrian di sebelah utara Semenanjung Malaysia. Kajian ini menggunakan semua 76 orang staf sokongan sebagai subjek kajian ini.

3.4 Instrumen Kajian

Pengumpulan data dalam dalam kajian ini adalah melalui soal selidik. Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini adalah soal selidik yang dipetik daripada Taylor dan Bowers (1972), yang pernah digunakan oleh Noor Azian (1994) dalam kajian beliau "A Study of The Organization Culture In Selected Companies In Malaysia".

Soal selidik ini mengandungi dua bahagian. Bahagian A mengandungi item-item bagi pengumpulan data berkaitan dengan latar belakang responden

iaitu terdiri daripada umur, jantina, kaum, jawatan, pengalaman kerja, tempoh berkhidmat dengan Bank Pertanian Malaysia dan taraf kelulusan.

Manakala bahagian B mengandungi item-item bagi pengumpulan data berkaitan dengan budaya organisasai. Bahagian ini mengandungi 53 soalan yang mengukur aspek-aspek seperti yang ditunjukkan dalam jadual 1.

Jadual 1 : Pengukuran Aspek Elemen Budaya Organisasi.

Aspek		Nombor Soalan
1. Iklim Organisasi		
i.	Organisasi Kerja	1 & 44
ii.	Aliran Komunikasi	19 , 36 & 39
iii.	Kebajikan Pekerja	12 , 29 & 45
iv.	Amalan Membuat Keputusan	16
v.	Pengaruh dan Kawalan	13 , 21 , 25 & 30
vi.	Ketiadaan Birokrasi	6 & 43
vii.	Koordinasi	2 & 50
2. Reka Bentuk Pekerjaan		
i.	Cabaran Kerja	11 , 20 , 33 & 46
ii.	Ganjaran kerja	7 , 17 & 51
iii.	Kejelasan Kerja	3 , 18 & 37
3. Kepimpinan Pentadbir		
i.	Sokongan Pengurus	5 , 38 & 52
ii.	Kerja Berpasukan Pengurus	28
iii.	Tumpuan Matlamat Pengurus	10 & 34
iv.	Bimbingan Kerja Pengurus	24 & 31
4. Kepimpinan Rakan Sekerja		
i.	Sokongan Rakan Sekerja	27
ii.	Kerja Berpasukan Rakan Sekerja	8 , 15 & 32
iii.	Tumpuan Matlamat Rakan Sekerja	47
iv.	Bimbingan Kerja Rakan Sekerja	23 & 49
5. Hasil Perlakuan		
i.	Sistem Kerja Berpasukan	4 , 22 , 35 , 40 & 42
ii.	Kepuasan Kerja	9 , 14 , 26 , 41 , 48 & 53

Item dalam bahagian ini menggunakan skala Likert lima mata. Responden dikehendaki memberikan maklum balas terhadap pernyataan yang dikemukakan dalam bentuk 1 : "Sangat Setuju" ; 2 : "Bersetuju" ; 3 : "Tidak Pasti" ; 4 : "Tidak Bersetuju" ; 5 : "Sangat Tidak Bersetuju". Semua item adalah berbentuk positif kecuali item 6, 43, 18 dan 37.

3.5 Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam kajian ini dilakukan sendiri oleh penyelidik dengan kerja sama pengurus cawangan dan ketua unit cawangan yang berkaitan. Soalan soal selidik diedarkan kepada semua responden yang terlibat melalui pengurus atau ketua unit masing-masing. Responden diberi masa dua hari untuk mengembalikan soal selidik tersebut kepada penyelidik. Sebanyak 76 soalselidik telah diedarkan kepada responden dan sejumlah 65 atau (85.5%) telah dapat dikumpulkan kembali untuk tujuan penganalisan.

3.6 Kesahan dan Kebolehpercayaan Soalan

Untuk memastikan soal selidik yang dikemukakan adalah sesuai dan difahami oleh responden, ujian kebolehpercayaan telah dibuat melalui koefisien Cronbach Alpha (α) iaitu satu ukuran yang menunjukkan sejauh mana item-item berhubungan secara positif di antara satu sama lain.

Uma Sekaran (2000) menyatakan nilai kebolehpercayaan setiap item yang dibentuk dalam soal selidik bergantung kepada nilai alphanya. Nilai alpha melebihi 0.60 dianggap baik dan boleh diterima pakai manakala nilai alpha yang rendah dari 0.60 adalah tidak sah dan kebolehpercayaan item tersebut adalah rendah dan boleh ditolak.

Daripada ujian kebolehpercayaan yang telah dibuat nilai α yang diperolehi adalah seperti ditunjukkan dalam jadual 2.

Jadual 2 : Ujian Kebolehpercayaan

Pembolehubah	Nilai Alpha (α)
Iklim Organisasi	0.8091
Reka Bentuk Pekerjaan	0.7977
Kepimpinan Pentadbir	0.8482
Kepimpinan Rakan Sekerja	0.9149
Kepuasan Kerja	0.7614
Sistem Kerja Berpasukan	0.7932

Ujian ini menunjukkan nilai α bagi semua pembolehubah adalah dalam lingkungan 0.7614 hingga 0.9149. Ini menunjukkan soal selidik yang digunakan mempunyai koefisien kebolehpercayaan yang tinggi dan boleh diterima.

3.7 Prosedur Penganalisan Data

Data daripada soalselidik dianalisis dengan menggunakan pakej SPSS (Statistical Package For The Social Sciences). Dua jenis statistik digunakan dalam penganalisan data iaitu statistik deskriptif dan statistik inferensi.

Statistik deskriptif yang digunakan adalah dalam bentuk min, sisihan piawai, kekerapan dan peratusan, manakala statistik inferensi yang digunakan ialah korelasi dan regresi.

3.8 Hipotesis

Berdasarkan kepada tujuan kajian yang telah dinyatakan dalam bab 1 sebanyak sepuluh hipotesis dibentuk untuk diuji bagi mendapatkan kebarangkalian keputusan yang diperolehi daripada sampel yang dipilih. Kesemua hipotesis ini dinyatakan dalam bentuk hipotesis nol.

H₀₁ : Iklim organisasi tidak mempengaruhi kepuasan kerja.

H₀₂ : Reka bentuk pekerjaan tidak mempengaruhi kepuasan kerja.

H₀₃ : Kepimpinan pentadbir tidak mempengaruhi kepuasan kerja

H₀₄ : Kepimpinan rakan sekerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja.

H₀₅ : Iklim organisasi tidak mempengaruhi sistem kerja berpasukan.

Ho6 : Reka bentuk pekerjaan tidak mempengaruhi sistem kerja berpasukan.

Ho7 : Kepimpinan pentadbir tidak mempengaruhi sistem kerja berpasukan.

Ho8 : Kepimpinan rakan sekerja tidak mempengaruhi sistem kerja berpasukan.

Ho9 : Iklim organisasi, reka bentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir dan kepimpinan rakan sekerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja.

Ho10 : Iklim organisasi, reka bentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir dan kepimpinan rakan sekerja tidak mempengaruhi sistem kerja berpasukan.

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara elemen-elemen budaya organisasi iaitu iklim organisasi, reka bentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir dan kepimpinan rakan sekerja dengan kepuasan kerja dan sistem kerja berpasukan di kalangan staf sokongan Bank Pertanian Malaysia.

Bab ini membentangkan hasil kajian yang telah dijalankan dengan membuat analisis data daripada jawapan soal selidik yang meliputi profil responden, analisis status budaya BPM dan ujian hipotesis.

4.2 Profil Responden

Responden kajian ini adalah sejumlah 65 orang (85.5%) daripada 76 responden yang diberikan soal selidik. Responden adalah terdiri daripada staf sokongan BPM yang berkhidmat di lima cawangan BPM di seluruh

negeri Pulau Pinang. Maklumat latar belakang yang dianalisis adalah jantina, umur, keturunan, tempoh berkhidmat dan kelulusan akademik.

4.2.1 Jantina Responden

Jadual 3 : Taburan Jantina Responden

	Kekerapan	Peratus (%)
Lelaki	30	46.2
Perempuan	35	53.8
Jumlah	65	100.0

Taburan responden mengikut jantina adalah seperti ditunjukkan dalam jadual 3. Kajian mendapati 30 responden (46.2%) adalah lelaki manakala 35 responden (53.8%) adalah perempuan.

4.2.2 Umur Responden

Jadual 4 : Taburan Umur Responden

	Kekerapan	Peratus (%)
< 30 tahun	24	36.9
31 - 39 tahun	17	26.2
40 - 49 tahun	23	35.4
> 50 tahun	1	1.5
Jumlah	65	100.0

Taburan responden mengikut umur adalah seperti di tunjukkan dalam jadual 4. Didapati 24 responden (36.9%) berumur kurang dari 30 tahun, 17 responden (26.2%) berumur antara 31 - 39 tahun, 23 rersponden (35.4%) berumur antara 40 - 49 tahun, manakala 1 responden (1.5%) berumur melebihi 50 tahun.

4.2.3 Keturunan Responden

Jadual 5 : Taburan Keturunan Responden

	Kekerapan	Peratus (%)
Melayu	60	92.3
India	3	4.6
Cina	1	1.5
Lain-Lain	1	1.5
Jumlah	65	100.0

Taburan responden mengikut keturunan adalah seperti ditunjukkan dalam jadual 5. Didapati majoriti responden adalah keturunan Melayu iaitu sejumlah 60 orang (92.3%), 3 responden (4.6%) keturunan India, 1 responden (1.5%) keturunan Cina dan 1 responden (1.5%) keturunan lain-lain.

4.2.4 Tempoh Berkhidmat Responden

Jadual 6 : Taburan Tempoh Berkhidmat Responden

	Kekerapan	Peratus (%)
< 5 tahun	16	24.6
6 - 10 tahun	26	40.0
11 - 15 tahun	6	9.2
16 - 20 tahun	13	20.0
> 20 tahun	4	6.2
Jumlah	65	100.0

Taburan responden mengikut tempoh berkhidmat adalah seperti di tunjukkan dalam jadual 6. Didapati 16 responden (24.6%) telah berkhidmat antara 1 - 5 tahun, 26 responden (40.0%) telah berkhidmat antara 6 - 10 tahun. 6 responden (4.2%) telah berkhidmat antara 11 - 15 tahun, 13 responden (20.0%) telah berkhidmat antara 16 - 20 tahun, manakala 4 responden (6.2%) telah berkhidmat melebihi 20 tahun.

4.2.5 Taraf Kelulusan Akademik Responden

Jadual 7 : Taburan Taraf Kelulusan Akademik Responden

	Kekerapan	Peratus
Diploma	14	21.5
STPM/HSC	15	23.1
SPM/SPMV/MCE	33	50.8
SRP/LCE	3	4.6
Jumlah	65	100.0

Taburan responden mengikut kelulusan akademik adalah seperti ditunjukkan dalam jadual 7. Didapati 14 responden (21.5%) mempunyai taraf kelulusan diploma, 15 responden (23.1%) mempunyai taraf kelulusan STPM/HSC, 33 responden (50.8%) mempunyai taraf kelulusan SPM/SPMV/MCE, manakala 3 responden (4.6%) mempunyai taraf kelulusan SRP/LCE.

4.3 Analisis Status Budaya Organisasi Bank Pertanian Malaysia

**Jadual 8 : Min, Sisihan Piawai Dan Julat Yang Menunjukkan
Status Setiap Elemen Budaya Organisasi**

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai	Julat
Iklm Organisasi	2.38	0.41	2.18
Reka bentuk Pekerjaan	2.37	0.49	2.20
Kepimpinan Petadbir	2.07	0.52	2.25
Kepimpinan Rakan Sekerja	2.26	0.63	3.00
Kepuasan Kerja	2.17	0.54	2.33
Sistem Kerja Berpasukan	2.13	0.50	3.00

Jadual 8 menunjukkan skor min yang paling tinggi adalah 2.38 iaitu elemen iklim organisasi, manakala skor min yang paling rendah adalah 2.07 iaitu elemen kepemimpinan pentadbir. Nilai min yang tinggi menunjukkan elemen iklim organisasi berada pada status yang lebih baik berbanding dengan elemen-elemen yang lain. Ini menggambarkan responden lebih berpuas hati terhadap elemen iklim organisasi,

manakala nilai sisihan paiwai yang kecil memberi gambaran wujudnya keseragaman jawapan responden.

4.4 Ujian Hipotesis

Hipotesis telah dianalisis menggunakan statistik inferen kolerasi dan regresi.

Jadual 9 : Ujian Kolerasi Di antara Pembolehubah Bebas Dan Pembolehubah Bersandar

		Iklm Organisasi	Reka Bentuk Pekerjaan	Kepimpinan Pentadbir	Kepimpinan Rakan Sekerja	Kepuasan Kerja	Sistem Kerja Berpasukan
Iklm	r	1.000	0.579**	0.596**	0.592**	0.660**	0.581**
Organisasi	P	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Reka Bentuk	r	0.579**	1.000	0.574**	0.560**	0.767**	0.590**
Pekerjaan	P	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Kepimpinan	r	0.596**	0.574**	1.000	0.474**	0.631**	0.552**
Pentadbir	P	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Kepimpinan	r	0.592**	0.560**	0.474**	1.000	0.676**	0.813**
Rakan Sekerja	P	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Kepuasan	r	0.660**	0.767**	0.631**	0.676**	1.000	0.645**
Kerja	P	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Sistem Kerja	r	0.581**	0.590**	0.552**	0.813**	0.645**	1.000
Berpasukan	P	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

4.4.1 Hipotesis 1

H₀₁ : Iklim organisasi tidak mempengaruhi kepuasan kerja.

Hipotesis nol yang menyatakan iklim organisasi tidak mempengaruhi kepuasan kerja adalah ditolak. Analisis yang ditunjukkan dalam jadual 9 mendapati nilai $r = 0.660^{**}$ dan signifikan ($P < 0.05$). Oleh itu, iklim organisasi mempengaruhi secara positif terhadap kepuasan kerja.

4.4.2 Hipotesis 2

H₀₂ : Reka bentuk pekerjaan tidak mempengaruhi kepuasan kerja.

Hipotesis nol yang mengatakan reka bentuk pekerjaan tidak mempengaruhi kepuasan kerja adalah ditolak. Analisis yang ditunjukkan dalam jadual 9 mendapati nilai $r = 0.767^{**}$ dan signifikan ($P < 0.05$). Oleh itu, reka bentuk pekerjaan mempengaruhi secara positif terhadap kepuasan kerja.

4.4.3 Hipotesis 3

Ho₃ : Kepimpinan pentadbir tidak mempengaruhi kepuasan kerja

Hipotesis nol yang mengatakan kepimpinan pentadbir tidak mempengaruhi kepuasan kerja adalah ditolak. Analisis yang ditunjukkan dalam jadual 9 mendapati nilai $r = 0.631^{**}$ dan signifikan ($P < 0.05$). Oleh itu, kepimpinan pentadbir mempengaruhi secara positif terhadap kepuasan kerja.

4.4.4 Hipotesis 4

Ho₄ : Kepimpinan rakan sekerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja.

Hipotesis nol yang mengatakan kepimpinan rakan sekerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja adalah ditolak. Analisis yang ditunjukkan dalam jadual 9 mendapati nilai $r = 0.616^{**}$

dan signifikan ($P < 0.05$). Oleh itu, kepemimpinan rakan sekerja mempengaruhi secara positif terhadap kepuasan kerja.

4.4.5 Hipotesis 5

H_{05} : Iklim organisasi tidak mempengaruhi sistem kerja berpasukan.

Hipotesis nol yang mengatakan iklim organisasi tidak mempengaruhi sistem kerja berpasukan adalah ditolak. Analisis yang ditunjukkan dalam jadual 9 mendapati nilai $r = 0.581^{**}$ dan signifikan ($P < 0.05$). Oleh itu, iklim organisasi mempengaruhi secara positif terhadap sistem kerja berpasukan.

4.4.6 Hipotesis 6

H_{06} : Reka bentuk pekerjaan tidak mempengaruhi sistem kerja berpasukan.

Hipotesis nol yang mengatakan reka bentuk pekerjaan tidak mempengaruhi sistem kerja berpasukan adalah ditolak. Analisis yang ditunjukkan dalam jadual 9 mendapati nilai $r = 0.590^{**}$ dan signifikan ($P < 0.05$). Oleh itu, reka bentuk pekerjaan mempengaruhi secara positif terhadap sistem kerja berpasukan.

4.4.7 Hipotesis 7

H_{07} : Kepimpinan pentadbir tidak mempengaruhi sistem kerja berpasukan.

Hipotesis nol yang mengatakan kepimpinan pentadbir tidak mempengaruhi sistem kerja berpasukan adalah ditolak. Analisis yang ditunjukkan dalam jadual 9 mendapati nilai $r = 0.552^{**}$ dan signifikan ($P < 0.05$). Oleh itu, kepimpinan pentadbir mempengaruhi secara positif terhadap sistem kerja berpasukan.

4.4.8 Hipotesis 8

H_{08} : Kepimpinan rakan sekerja tidak mempengaruhi sistem kerja berpasukan.

Hipotesis nol yang mengatakan kepimpinan rakan sekerja tidak mempengaruhi sistem kerja berpasukan adalah ditolak. Analisis yang ditunjukkan dalam jadual 9 mendapati nilai $r = 0.813^{**}$ dan signifikan. Oleh itu, kepimpinan rakan sekerja mempengaruhi secara positif terhadap sistem kerja berpasukan.

4.4.9 Hipotesis 9

H_{09} : Iklim organisasi, reka bentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir dan kepimpinan rakan sekerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja.

Jadual 10 : Analisis Regresi Elemen Budaya Organisasi

Terhadap Kepuasan Kerja

Pembolehubah	b	Ralat Piawai	β	t	Sig
Iklm Organisasi	0.252	0.134	0.192	1.885	0.064
Reka Bentuk Pekerjaan	0.574	0.108	0.467	4.772	0.000
Kepimpinan Pentadbir	0.179	0.099	0.173	1.810	0.075
Kepimpinan Rakan Sekerja	0.135	0.081	0.158	1.671	0.100

$$R^2 = 0.692$$

Analisis regresi seperti yang ditunjukkan dalam jadual 10 mendapati tiga elemen budaya organisasi iaitu iklim organisasi, kepimpinan pentadbir dan kepimpinan rakan sekerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas kepuasan kerja. Hanya reka bentuk pekerjaan yang mempunyai pengaruh yang signifikan dan kuat terhadap kepuasan kerja ($P < 0.05$).

4.4.10 Hipotesis 10

Ho₁₀ : Iklim organisasi, reka bentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbiran dan kepimpinan rakan sekerja tidak mempengaruhi sistem kerja berpasukan.

Jadual 11 : Analisis Regresi Elemen Budaya Organisasi Terhadap Sistem Kerja Berpasukan

Pembolehubah	b	Ralat		t	Sig
		Piawai	β		
Iklim Organisasi	0.004	0.122	0.035	1.356	0.723
Reka Bentuk Pekerjaan	0.116	0.098	0.113	1.181	0.242
Kepimpinan Pentadbir	0.149	0.090	0.155	1.661	0.102
Kepimpinan Rakan Sekerja	0.520	0.073	0.655	1.081	0.000

$$R^2 = 0.705$$

Analisis regresi seperti yang ditunjukkan dalam jadual 11 mendapati tiga elemen budaya organisasi iaitu iklim organisasi, reka bentuk pekerjaan dan kepimpinan pentadbir tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dengan sistem

kerja berpasukan. Hanya kepimpinan rakan sekerja yang mempunyai pengaruh yang signifikan dan kuat terhadap sistem kerja berpasukan ($P < 0.05$).

BAB 5

PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini akan membincang, membuat kesimpulan dapatan kajian dan membuat cadangan bagi memperbaiki budaya organisasi BPM. Perbincangan ini berpandu kepada tujuan kajian yang telah ditetapkan.

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti sejauh mana hubungan di antara elemen-elemen budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan sistem kerja berpasukan di kalangan staf sokongan BPM. Di samping itu, kajian ini juga meninjau tanggapan mereka mengenai status budaya organisasi BPM.

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini adalah soal selidik di mana ianya diedarkan kepada semua responden untuk mengumpul data yang relevan. Kebanyakan item dalam instrumen penyelidikan dalam bentuk tertutup yang bertujuan untuk mengumpul aspek-aspek tertentu dalam budaya organisasi yang dikaji. Lima skala Likert digunakan untuk kesemua item tentang budaya

organisasi iaitu Sangat Setuju, Bersetuju, Tidak Pasti, Tidak Bersetuju dan Sangat Tidak Bersetuju.

Dapatan kajian tentang budaya organisasi ini adalah penting dalam membantu pihak pengurusan untuk memahami amalan pentadbiran dalam organisasi mereka. Maklumat-maklumat dari dapatan kajian ini boleh dijadikan panduan dalam usaha untuk memperbaiki aspek-aspek budaya yang kurang memuaskan ke arah mempertingkatkan prestasi dan produktiviti organisasi.

5.2 Rumusan Dapatan Kajian

5.2.1 Ciri-ciri Demografi

Responden dalam kajian ini adalah terdiri dari 65 orang staf sokongan Bank Pertanian Malaysia yang berkhidmat di lima buah cawangan seluruh negeri Pulau Pinang. Analisis yang dibuat ke atas ciri-ciri demografi mendapati 46.2% responden adalah terdiri dari kaum lelaki dan 53.8% responden adalah kaum wanita. Sementara itu, 36.9% responden berumur kurang dari 30 tahun, 26.2% berumur dalam

lingkungan 31 - 39 tahun, 35.4% berumur dalam lingkungan 40 - 49 tahun dan 1.5% berumur melebihi 50 tahun. Majoriti responden adalah keturunan Melayu iaitu 92.3%, diikuti keturunan India 4.6%, keturunan Cina dan lain-lain masing-masing 1.5%. Dari segi tempoh berkhidmat, 40.0% responden telah berkhidmat antara 6 - 10 tahun, diikuti 24.6% kurang dari 5 tahun, 20.0% antara 16 -20 tahun, 9.2% antara 11 - 15 dan 6.2% melebihi 20 tahun. Analisis ini menunjukkan responden memahami amalan dan polisi pentadbiran di BPM dan berkeupayaan memberi pandangan berdasarkan pemikiran yang teliti.

5.2.2 Status Budaya Organisasi

Berdasarkan analisis yang dibuat didapati status budaya BPM berada pada tahap yang sederhana di mana nilai min berada dalam lingkungan 2.07 hingga 2.38. Walau bagaimanapun, elemen iklim organisasi berada pada status yang lebih baik berbanding dengan elemen-elemen budaya organisasi yang lain. Ini menggambarkan staf sokongan lebih berpuas hati dan selesa dengan situasi iklim organisasi yang ada di BPM.

5.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Sistem Kerja Berpasukan

Analisis kolerasi yang dibuat mendapati keempat-empat elemen budaya organisasi iaitu iklim organisasi , reka bentuk pekerjaan, kepimpinan pentadbir dan kepimpinan rakan sekerja mempengaruhi secara positif terhadap kepuasan kerja dan sistem kerja berpasukan.

Hasil kajian ini selari dengan pendapat Bradford (1981), yang menyatakan pentadbiran yang kurang mempunyai kebolehan memimpin membawa ketidakpuasan kerja di kalangan pekerja. Sementara Sergiovanni (1967), mendapati penyeliaan yang tidak sesuai dan polisi-polisi pentadbiran yang membosankan membawa kepada ketidakpuasan kerja. Dari aspek iklim organisasi yang berkaitan dengan sistem kerja berpasukan, Miskell, Fevurly dan Stewart (1979) mengutarakan persepsi guru tentang ciri-ciri sekolah yang berkesan. Di antaranya ialah keadaan kerja yang memberi mereka peluang melibatkan diri dalam proses membuat keputusan dalam aktiviti-aktiviti yang profesional serta berhadapan dengan peraturan-peraturan yang lebih bersifat umum.

Walaupun keempat-empat elemen budaya organisasi ini berkorelasi dengan kepuasan kerja dan sistem kerja berpasukan, analisa regresi yang menguji secara serentak keempat-empat elemen budaya organisasi ini mendapati elemen reka bentuk pekerjaan mempunyai pengaruh yang paling kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja, manakala kepimpinan rakan sekerja mempunyai pengaruh yang paling kuat dan signifikan terhadap sistem kerja berpasukan.

Penemuan ini selari dengan pandangan Dessler (1985) yang menyatakan tahap kepuasan kerja seseorang pekerja berkait rapat dengan aspek-aspek kerja seperti gaji, kenaikan pangkat dan pengiktirafan.

Herzberg et al. (1959) pula melihat pengiktirafan sebagai satu faktor intrinsik yang jika dipenuhi akan meningkatkan tahap kepuasan kerja. Pendapat ini selaras dengan dapatan Miskell, Glasnapp dan Hatley (1972), bahawa kepuasan kerja boleh ditingkatkan jika pentadbir meningkatkan insentif seperti memberi pengiktirafan terhadap prestasi kerja.

Sementara itu Leavitt (1987), menyatakan rakan sekerja memainkan peranan yang penting dalam sosialisasi budaya sesebuah organisasi kerana ahli kumpulan secara fizikalnya rapat antara satu sama lain pada setiap masa. Ini akan mempengaruhi hubungan di antara ahli organisasi yang memberi kesan terhadap kerja berpasukan.

5.3 Implikasi Kajian

Analisa keseluruhan mengenai elemen-elemen budaya organisasi menunjukkan Bank Pertanian Malaysia mengamalkan budaya organisasi pada tahap yang sederhana dalam semua elemen yang dikaji. Walau bagaimanapun, elemen iklim organisasi berada pada tahap yang lebih baik berbanding elemen tiga elemen lain iaitu reka bentuk perkerjaan, kepimpinan pentadbir dan kepimpinan rakan sekerja. Oleh itu pihak pengurusan haruslah memberi perhatian yang serius dan melipatgandakan usaha untuk mempertingkatkan tahap budaya organisasi ini.

Kajian ini juga mendapati elemen reka bentuk pekerjaan dan kepimpinan rakan sekerja memainkan peranan yang penting terhadap kepuasan kerja

serta sistem kerja berpasukan staf sokongan BPM. Kajian lalu telah membuktikan faktor pengiktirafan, jalinan kerjasama dan kerja berpasukan mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja (Dessler, 1985; Gruneberg, 1979 dan Sergiovanni, 1967).

Oleh itu, hasil kajian ini boleh dijadikan sebagai panduan dan asas kepada pihak pengurusan dalam merangka strategi untuk meningkatkan budaya organisasi sebagai satu usaha yang berterusan dalam mempertingkatkan kecekapan dan produktiviti organisasi. Usaha-usaha ini adalah penting kerana menurut Kilman (1985), organisasi yang efisien pada kebiasaannya mempunyai norma budaya yang kukuh dengan setiap orang mengetahui apa yang seharusnya dilakukan.

5.4 Cadangan-Cadangan

5.4.1 Cadangan Kepada Pihak Pengurusan

Berdasarkan hasil kajian ini penyelidik mencadangkan beberapa perkara perlu dilakukan oleh pihak pengurusan BPM sebagai satu

usaha untuk meningkatkan budaya organisasi. Di antara cadangan tersebut adalah :

- i. Menyediakan persekitaran kerja yang lebih baik dari segi fizikal dan mental sebagai satu usaha untuk meningkatkan budaya organisasi.
- ii. Meningkatkan peranan rakan sekerja melalui kursus-kursus seperti 'group dynamic' , 'team building' dan juga seminar yang berkaitan untuk kefahaman yang jelas berkaitan dengan sistem kerja berpasukan.
- iii. Satu garis panduan yang jelas perlu diwujudkan dalam aspek pengiktirafan seperti peningkatan dalam kerja, pemberian 'ex-gratia' dan lain perkara yang perlu untuk meningkatkan motivasi.
- iv. Pembabitan semua peringkat pekerja perlu ditingkatkan dalam urusan pentadbiran organisasi.

5.4.2 Cadangan Kajian Akan Datang

Berdasarkan kajian ini dan juga kajian-kajian lalu serta pentingnya budaya organisasi dalam usaha meningkatkan kecekapan dan produktiviti organisasi, perkara-perkara berikut adalah dicadangkan :

- i. Kajian seperti ini perlu melibatkan staf di semua cawangan BPM di seluruh negara. Ini dapat memberikan hasil kajian yang lebih jitu.
- ii. Kajian ini juga perlu melibatkan semua peringkat staf bagi mendapatkan pandangan yang lebih luas.
- iii. Memfokuskan kepada perbandingan tanggapan setiap peringkat staf terhadap budaya organisasi yang wujud bagi memberi gambaran yang lebih jelas kepada pengurusan.
- iv. Memperluas dan mendalami kajian ini terhadap aspek-aspek yang wujud di dalam setiap elemen budaya organisasi.

5.5 Penutup

Dapatan kajian ini adalah menepati tujuan kajian iaitu untuk mengenal pasti hubungan di antara elemen-elemen budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan sistem kerja berpasukan di kalangan staf sokongan BPM.

Dapatan kajian ini menunjukkan elemen reka bentuk perkerjaan mempunyai pengaruhi yang paling kuat ke atas kepuasan kerja, sementara itu elemen kepimpinan rakan sekerja mempunyai pengaruhi yang paling kuat ke atas sistem kerja berpasukan staf sokongan BPM.

Di samping itu, kajian ini juga mendapati semua pembolehubah bebas iaitu iklim organisasi, reka bentuk perkerjaan, kepimpinan pentadbir dan kepimpinan rakan sekerja berkolerasi dengan pembolehubah bersandar iaitu kepuasan kerja dan sistem kerja berpasukan.

Cadangan-cadangan juga telah dikemukakan kepada pihak pengurusan BPM untuk mempertingkatkan budaya organisasi yang sedia ujud sebagai satu usaha ke arah pencapaian prestasi dan produktiviti yang optimum.

BIBLIOGRAFI

- Aminuddin Mohd Yusof. (1990). *Kepimpinan: Siri Analisis Psikologi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ascher, G. (1971). *Teacher Job Satisfaction: The Effects of Teacher Personality and the education Environment of the School*, Ed. D. The State University of New Jersey.
- Athos, A.G. & Pascale, R.T. (1981). *The Art Of Japanese management*. New York : Simon Schuster Inc.
- Beres, M.E. & Portwood, J.D. (1979). Explaining culture differences in the perceived role of work : *An International Cross-cultural Study*. In G.W. England, A.R. Negandi, B. & Wiipert (Eds), *Organizational Functioning in a Cross-Culture Perspective* (pp. 139-173). Ohio :Comparative Administration Research Institute, Kent State University
- Bernard, B. (1986). Satisfying/dissatisfying factors of California mentor teachers, *Dissertation Abstract International* 47 : 2381.
- Bradford, J.S.B. (1981). An Investigation into job dissatisfaction among elementary teachers within the East Baton Rouge-Parish School system, Ed, D., George Peabody College for Teachers of Vanderbilt University, *Dissertation Abstracts International*, 41.
- Churchill, G.A. Jr., Ford, N.M. and Walker, O.C Jr., (1976). Organizational climate and job satisfaction for the salesperson. *Journal of Marketing Research*, Vol. 13. p. 323-332.
- Crosby, P. (1984). *Quality Without tears*. New York : McGraw-Hill.
- Deal, T. E. and Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures*, Addison Wesley, Reading, M.A.
- Dessler, G. (1985). *Human behaviour improving performance at work*, Virginia : Rostom Publishing company.

- Downey, et al (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 18: 149-155.
- Drucker, P.F. (1977). *People and performance*. New York : Harper College Press.
- Ekvall, G. (1999). Assessing the climate for creativity and change. *Journal of Applied Psychology*. 49: 24-33.
- Griffin, R.W. (1990). *Management*. 3rd Ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gruneberg, M. (1979). *Understanding job satisfaction*, London : Macmillan.
- Herberg, F. Mausner, B. and Syndermer, B.S (1959). *The motivation to work*, (2nd Ed.), New York: John Wiley and Sons.
- Iverson, R.D. & Roy, P. (1994). A causal of behavioral commitment, evidence from a study of Australian blue collar employees. *Journal of Management*, 20(1) : 15-41.
- John M. Ivancevich (1998). *Human Resource Management*. (7th. Ed.). United State : Irwin McGraw-Hill.
- Kilmann, R. (1985). *Beyond the quick fix*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Leavitt, H. (1987). *Corporate Pathfinders: How visionary managers use imaginative strategies to shape the future of their companies*, Dallas, Pennsylvania : Offset Paperback Mffs., Inc.
- Marsh dan Mannar (1977). Organizational commitment and turnover: A Predictive Study. *Administrative Science Quarterly*, 22: 57-75.
- May, C.R. (1986). *Job satisfaction of chief administrative officers of teachers education programs*, Ed. D. George Peabody for teachers of Venderbilt University.
- McClure, L. and Werther, W.B. Jr. (1995). "Leadership and developmental interventions for dysfunctional workers." *Leadership and organization Development Journal*. Vol. 16. No.1. 1995. m.s. 17-22.

- Michael, C.E. & Spentor, P.E. (1982). Causes of employee turnover : a test of the Mobley, Griffith, Hand and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*, 67 : 53-59.
- Miskell, C., Glasnapp, D. & Hatley, R. (1972). Public school teachers' work motivation, organizational incentives, job satisfaction and primary life interests: *Final Report, Washington D. C. , U. S. Department of Health, Education and Welfare*.
- Miskell, C., Fevurly, R. & Stewart, J. (1979). Organizational structures and processes, perceived school effectiveness loyalty and job satisfaction, *Education Administration Quarterly*, 15, Fall, pp. 97-118.
- Noor Azian Mustafa. (1985). A study of the organizational culture in selected companies in Malaysia. *Master's Thesis* , Kobe University of Commerce.
- Pareek, U. (1976). "*Inter role Exploration*, in The annual 1976 Handbook for Group Facilitator. La Jolla, California, University Associates, Inc.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*, New York : Harper and Row.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), pp. 570-581.
- Raja Azimah, Raja Omar dan June M.L.Poon (1989). The relationship between organizational climate and job satisfaction: A Study on Production Operators of a Car Manufacturing Company in Malaysia. *Journal Pengurusan* 8: p. 3-16.
- Ray, C.A. (1986). Corporate culture : The last frontier of control? *Journal of Management Studies*, 23(3), pp. 288-297.
- Robbins, P.S. (1974). *Managing today*. New Jersey : Prentice Hall.
- Sanford, A. (1981). *Human relation and organization behaviour*, New York : John Wiley and Sons.

- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities* : Text, cases and readings on organizational entry, establishment and change. Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Schneider, B. (1975). Organizational Climate. *An Essay Personal Psychology*, 28:447-479.
- Schein, E.H. (1985). *Art of managing human resource*. New York : Oxford University Press.
- Sekaram, U., (2000). *Research methods for business : a skill approach*, Canada : John Wiley and Sons inc.
- Sergiovanni, J.T. (1967). Factors which effect satisfaction and dissatisfaction of teachers. *Journal of Educational Administration*, 5 : 66.82.
- Snyder, R.C. (1985). *To improve innovation, manage corporate culture*. In W. Bennis, K. Benne, & r. Chin (Eds), *The planning of change*, New York : Hilt Rinehart and Winston.
- Solomon, E.E. (1986). "Private and Public Sector Managers: An empirical investigation of job characteristics and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*. 71(2): p. 469-480
- Summer, E.C. (1987). *Organizational behaviour and the practice of management*, New York : Harper Collins Publishers.
- Tagiuri, R. and Litwin, G., eds. (1968). *Organizational climate* : Exploration of a concept. Boston : Division of Research, Harvard Business School, in Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and Organizational Effectiveness*, New York, John Wiley & Sons.
- Taylor, J.C. & Bowers, D.G. (1972). *Survey of organizations*. Ann Arbor, Michigan : *Institute of Social Research*.
- Tyagi, P.K. (1989). Perceived organizational climate and process of salesperson motivation. *Journal of Marketing Research*. 19:p. 240-254.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York : John Wiley and Sons.

Werther, William B. and Davis, Keith (1981). *Personnel management and human resources*. McGraw-hill Series in Management: New York.

APENDIKS 1

SULIT

BORANG SOAL SELIDIK KAJIAN BUDAYA ORGANISASI

Tujuan

Satu kajian mengenai budaya organisasi Bank Pertanian Malaysia akan dijalankan. Kajian ini adalah merupakan kajian akademik semata-mata bagi mendapatkan data untuk Program Sarjana Pengurusan Universiti Utara Malaysia. Maklumat-maklumat yang dikumpulkan adalah untuk kegunaan kajian sahaja dan tidak akan disebarikan kepada mana-mana pihak.

Sulit

Jawapan-jawapan yang anda berikan adalah **sulit** dan tidak akan diberikan kepada sesiapa pun didalam organisasi anda atau orang lain.

Ketepatan

Diharap anda berterus terang dan jujur apabila memberikan jawapan kajian ini. Sila tandakan apa yang anda rasa betul dan tepat.

Kerjasama yang anda berikan dalam menjayakan soalselidik ini saya dahului dengan ucapan ribuan terima kasih.

(AB. RAHIM BIN AB. HAMID)

Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
Sintok, Kedah.

A. Matlumat Latar Belakang

Sila jawab soalan berikut. Tandakan (☒) diruang yang bersesuaian bagi jawapan yang betul.

1. Umur : () kurang 30 tahun () 31-39 tahun
 () 40-49 tahun () 50-59 tahun
 () lebih 60 tahun
2. Jantina : () Lelaki () Perempuan
3. Kaum : () Melayu
 () Cina
 () India
 () Lain-lain _____
4. Jawatan : () Penolong Pegawai Tadbir Kredit/Kewangan
 () Pembantu Tadbir Kredit/Kewangan Kanan
 () Pembantu Tadbir Kredit/Kewangan
 () Jurutaip
 () Pemandu
 () Lain-lain _____
5. Lama berkhidmat dengan jawatan sekarang : _____ bulan/tahun
6. Lama berkhidmat dengan organisasi sekarang : _____ bulan /tahun
7. Taraf kelulusan : () Kedoktoran
 () Sarjana
 () Sarjana Muda
 () Diploma
 () STPM/HSC
 () SPM/SPMVM/MCE
 () SRP/LCE
 () Sekolah Rendah

- B. Kenyataan-kenyataan berikut adalah berkaitan dengan budaya kerja yang mungkin wujud atau tidak di organisasi anda. Sila baca setiap pernyataan dibawah dengan teliti dan bulatkan bagi jawapan yang terbaik mengikut pandangan anda berdasarkan skala berikut.

	1	2	3	4	5
	(Sangat Bersetuju)	(Bersetuju)	(Tidak Pasti)	(Tidak Bersetuju)	(Sangat Tidak Bersetuju)
1. Organisasi ini mempunyai sasaran dan objektif yang jelas dan munasabah.	1	2	3	4	5
2. Setiap unit membuat perancangan dan mengkordinasikan usaha mereka.	1	2	3	4	5
3. Saya faham apa yang diharapkan oleh orang lain terhadap kerja saya.	1	2	3	4	5
4. Kumpulan kerja saya merancang bersama dan mengkordinasikan usaha-usaha tersebut.	1	2	3	4	5
5. Ketua saya mesra dan mudah dibawa berbincang.	1	2	3	4	5
6. Saya terpaksa merujuk kepada beberapa pihak dalam organisasi ini apabila saya memerlukan bantuan.	1	2	3	4	5
7. Saya memperoleh pengiktirafan dan penghormatan apabila saya dapat melaksanakan tugas dengan jayanya.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5	
	(Sangat Bersetuju)	(Bersetuju)	(Tidak Pasti)	(Tidak Bersetuju)	(Sangat Tidak Bersetuju)	
8.	Setiap ahli dalam kumpulan kerja saling memberi galakan untuk memberi sumbangan yang terbaik.	1	2	3	4	5
9.	Pada keseluruhannya, saya berpuas hati terhadap ahli-ahli dalam kumpulan kerja saya.	1	2	3	4	5
10.	Ketua saya memberi galakan kepada setiap pekerja untuk memberi khidmat yang terbaik.	1	2	3	4	5
11.	Saya gembira melaksanakan tugas-tugas harian.	1	2	3	4	5
12.	Secara menyeluruh, organisasi ini peka terhadap kebajikan dan kepuasan pekerja.	1	2	3	4	5
13.	Ketua saya mempunyai pengaruh terhadap apa yang berlaku di dalam unit saya.	1	2	3	4	5
14.	Sehingga kini saya berpuas hati terhadap pencapaian yang telah saya perolehi dalam organisasi ini.	1	2	3	4	5
15.	Ahli-ahli dalam kumpulan kerja saya saling menggalakan untuk bekerja sebagai satu pasukan.	1	2	3	4	5
16.	Pekerja yang terlibat dengan keputusan yang dibuat berpeluang memberi idea.	1	2	3	4	5
17.	Prestasi kerja saya diiktiraf dan diberi imbuhan yang sewajarnya.	1	2	3	4	5

	1 (Sangat Bersetuju)	2 (Bersetuju)	3 (Tidak Pasti)	4 (Tidak Bersetuju)	5 (Sangat Tidak Bersetuju)	
18.	Organisasi ini terlalu mengharapkan penghasilan kerja yang melebihi dari kemampuan saya.	1	2	3	4	5
19.	Organisasi ini menjelaskan kepada setiap ahli kumpulan apa yang perlu diketahui untuk melakukan sesuatu yang cemerlang.	1	2	3	4	5
20.	Tugas saya menggunakan kebolehan dan kemahiran yang saya ada, dengan itu saya berpeluang melaksanakan tugas dengan cemerlang.	1	2	3	4	5
21.	Peringkat pengurusan tertinggi mengaruhi keatas setiap apa yang berlaku di dalam unit saya.	1	2	3	4	5
22.	Kumpulan kerja saya mampu melaksanakan beban kerja berlebihan yang dipertanggung-jawabkan.	1	2	3	4	5
23.	Ahli kumpulan kerja saya menyediakan maklumat yang dapat membantu saya membuat perancangan kerja.	1	2	3	4	5
24.	Bagi meningkatkan prestasi kerja saya, ketua saya memberi bimbingan dan latihan.	1	2	3	4	5
25.	Pengurusan peringkat pertengahan mempengaruhi keatas setiap apa yang berlaku di dalam unit saya.	1	2	3	4	5
26.	Secara keseluruhan saya berpuas hati terhadap ketua saya.	1	2	3	4	5

	1 (Sangat Bersetuju)	2 (Bersetuju)	3 (Tidak Pasti)	4 (Tidak Bersetuju)	5 (Sangat Tidak Bersetuju)			
27.	Ahli-ahli dalam kumpulan kerja saya mesra dan mudah diajak berbincang.			1	2	3	4	5
28.	Ketua saya menggalakan setiap ahli kumpulan kerja, bekerja sebagai satu pasukan.			1	2	3	4	5
29.	Polisi, amalan dan syarat-syarat kerja organisasi ini merangsang saya untuk bekerja lebih kuat.			1	2	3	4	5
30.	Pekerja bawahan mempengaruhi keatas setiap apa yang berlaku di unit saya.			1	2	3	4	5
31.	Saya sentiasa memberi sumbangan idea dalam menyelesaikan masaalah yang berkaitan dengan kerja.			1	2	3	4	5
32.	Ahli-ahli dalam kumpulan kerja saya menekankan matlamat pasukan.			1	2	3	4	5
33.	Pekerjaan saya memberi peluang saya mempelajari perkara dan kemahiran baru.			1	2	3	4	5
34.	Ketua saya mengekalkan prestasi kerja kumpulan pada tahap yang tinggi.			1	2	3	4	5
35.	Matlumat berkaitan dengan keadaan dan peristiwa penting dikongsi bersama oleh ahli kumpulan kerja saya.			1	2	3	4	5
36.	Pihak pengurusan atasan mudah menerima idea dan saranan dari ahli kumpulan kerja saya.			1	2	3	4	5

	1 (Sangat Bersetuju)	2 (Bersetuju)	3 (Tidak Pasti)	4 (Tidak Bersetuju)	5 (Sangat Tidak Bersetuju)
37.	Kadangkala saya diarahkan melakukan suatu tugas dengan cara tertentu sedangkan pihak lain mengkehendaki saya melakukan dengan cara yang berlainan.				
38.	Ketua saya sentiasa sedia mendengar masaalah yang berkaitan dengan kerja.				
39.	Kumpulan kerja saya memperoleh maklumat yang lengkap tentang apa yang berlaku di unit lain.				
40.	Kumpulan kerja saya dapat menyelesaikan masaalah dan membuat keputusan yang memuaskan.				
41.	Pada keseluruhannya, saya berpuas hati dengan kerja saya.				
42.	Kumpulan kerja saya bertanggungjawab untuk mencapai matlamat dengan jayanya.				
43.	Saya perlu melalui kerenah birokrasi (red tape) dalam pelaksanaan tugas saya.				
44.	Dalam organisasi ini aktiviti kerja dirancang dengan teratur dan munasabah.				
45.	Organisasi ini cuba untuk memperbaiki suasana perkerjaan.				
46.	Kerja saya membolehkan saya melakukan pelbagai kerja.				

	1 (Sangat Bersetuju)	2 (Bersetuju)	3 (Tidak Pasti)	4 (Tidak Bersetuju)	5 (Sangat Tidak Bersetuju)
47.	Ahli kumpulan kerja saya mengekalkan prestasi kerja yang tinggi.			1	2
48.	Pada keseluruhannya, saya berpuas hati dengan organisasi ini.			3	4
49.	Ahli kumpulan kerja saya sentiasa membantu meningkatkan prestasi kerja saya.			5	
50.	Unit saya menerima kerjasama dan bantuan dari unit lain.			1	2
51.	Kerja saya memberi peluang kepada peningkatan kerja yang lebih tinggi.			3	4
52.	Ketua saya memberi perhatian terhadap apa yang saya perkatakan kepadanya.			5	
53.	Saya berpuas hati dengan peluang untuk meningkat lebih tinggi dalam organisasi ini pada masa akan datang.			1	2

Kejujuran, keikhlasan dan kerja sama tuan/puan dalam menjawab soal selidik ini sangatlah saya hargai dan sekali lagi saya mengucapkan ribuan terima kasih.